

PERKEMBANGAN KARIR PADA MILENIUM BARU DALAM KONSEP PENGELOLAAN *EMOTIONAL INTELLIGENCE* GUNA MENDUKUNG MOBILITAS KARIR

Yenni Kurnia Gusti

Mahasiswa Magister Sains Program Studi Manajemen
Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

ABSTRACT

Career managerial get change together with expanding organization chart. In early millennium, various changes will be non-stopped to emerge accompany the turn of century. The century 21 estimated will bring various elementary changes in organization. Pattern of Career managerial will change to accompany the organizational change. Companies make the career planning for the sake of with, because career planning of concerning organizational future and opportunity developing of all employees. A new model of career tries to place return at more vital portion, but new model goodness and also old fashion own the character element, which often disagree with the fact of last and now. Current trend in organization has impact for the psychological change of individual and improvement to HRD. At the moment most executive have earned to accept fully that emotional intelligence (EI) is something that necessary for individual effectiveness. The building of strong team require to emphasize new research include the emotional intelligence (EI) at one particular group and how to reach for the EI with as effective as possible. Real matter which can be perceived that the impact of emotional intelligence to mobility of somebody career. Evaluate to aspect from mobility of itself career need to be perceived, its meaning is career development in a organization more focus in perspective of person and organizational also cope to understand everything which is concerning mobility process, inclusive issue of change and issue, and also requirement utilize to consider various issue of business and change to career planning

Keywords: Career of 21st century, Emotional Intelligence, Career Mobility

PERKEMBANGAN KARIR PADA MILENIUM BARU

Perubahan dan perkembangan struktur organisasi menuntut pula perubahan karakteristik dan atribut karir manajerialnya. Kompetisi yang dibutuhkan bagi manajer yang sukses dewasa ini menjadi tidak memadai lagi dalam abad ke 21 yang

akan datang. Allred, Snow, & Miles (1996) mengajukan tiga ide yang menjelaskan mengapa perubahan struktur organisasi berpengaruh pada perubahan karir manajerial dengan menggunakan tiga gagasan kunci tentang struktur organisasi yaitu:

1. Struktur organisasi menentukan kompetensi manajerial inti yang dibutuhkan. Organisasi tradisional secara eksklusif berdasarkan pada pengetahuan teknis dan keterampilan manajer. Kebanyakan manajer pada peralihan abad berharap menghabiskan keseluruhan karir mereka dengan kekhususan (*single technical specialty*).
2. Perbedaan struktur organisasi menuntut bauran kompetensi manajerial yang berbeda. Bentuk perusahaan yang makin kompleks, dituntut adanya perubahan bauran teknis, komersial dan kompetensi pengaturan. Secara umum, apabila setiap struktur organisasi baru muncul, dibutuhkan proporsi anggota organisasi yang besar untuk mendapatkan dan menerapkan kompetensi komersial dan pengaturan sendiri dan memperluas keterampilan (*skill*). Tuntutan kompetensi ini diperkirakan akan bergeser pada keahlian *self governance* pada perkembangan bentuk organisasi berikutnya.
3. Struktur organisasi menunjukkan bagaimana karir dikelola dalam organisasi tersebut. Tanggung jawab pembinaan karir senantiasa berubah, pada organisasi tradisional tanggung jawab ini melekat pada perusahaan, dalam struktur organisasi abad ke 21 tanggung jawab ini akan melekat pada individu.

Perjalanan struktur organisasi bisa diklasifikasikan atas empat bagian yaitu *organisasi fungsional, divisional, matrix, network dan cellular*. Masing-masing organisasi terdiri atas beberapa struktur organisasi yang berbeda dengan pola pengembangan karir yang berbeda pula.

Karir dalam organisasi fungsional

Pola pengembangan karir pada masa ini dalam jalur keahlian teknis. Tanggung jawab pengembangan karir berada ditangan departemen fungsional tertentu dalam organisasi. Dalam organisasi fungsional ini sistem perencanaan karir akan mengikuti struktur organisasi artinya karyawan yang akan meniti karir dituntut untuk memiliki kemampuan khusus sesuai bidangnya.

Karir dalam organisasi divisional

Pada struktur ini setiap divisi *independen* dan masing-masing bertanggung jawab atas alokasi sumber daya dan implementasi strateginya. Manajer mendapat pengalaman lintas disiplin yang luas, menerapkan pengetahuan mereka pada posisi manajemen umum, memiliki kompetensi teknis, *self governance* dan kemampuan bersaing secara *commercial*. Pengembangan karir menjadi tanggung jawab divisi dan perusahaan.

Karir dalam organisasi matrix

Bentuk struktur organisasi matrik yang terjadi karena konsumen menuntut untuk dijadikan *client* atau rekanan. Organisasi ini dibentuk agar karyawan dapat mengembangkan dan meningkatkan kompetensi teknisnya pada departemen

fungsional di mana ia ditempatkan. Untuk mengembangkan karir karyawan diharapkan dapat memadukan secara lengkap kemampuan teknis. Komersial dan *self-governance skill* yang dimiliki.

Karir dalam organisasi network

Dibentuk dari hubungan perusahaan *independen* agar mampu menghasilkan keahlian yang dibutuhkan bagi proyek-proyek khusus untuk membuat produk dengan spesifikasi tertentu. Bentuk ini memungkinkan peningkatan kompetensi dengan patner eksternal dan internal untuk menciptakan aktivitas lain dalam *value chain*. Struktur ini ditandai dengan investasi yang berkelanjutan untuk pelatihan dan pendidikan bagi seluruh anggota organisasi.

Manajer dalam organisasi *network* dituntut memiliki kemampuan teknis, komersial, *self-governance skill* dan *collaborative skill* yang meliputi:

1. *Refferal Skill*: kemampuan menganalisis masalah dan menentukan solusi dalam organisasi *network* maupun antar partner-partnernya.
2. *Partnering skill*: kemampuan mengkonseptualisasi, menegosiasi dan mengimplementasikan hasil-hasil yang saling menguntungkan
3. *Relationship management*: Kemampuan memberikan prioritas tinggi bagi kebutuhan dan *preference* pelanggan dan *partner* utama.

Setiap bentuk lingkungan bisnis dan organisasi menciptakan tuntutan pola karirnya masing-masing. Bentuk organisasi terus mengalami perubahan dalam perkembangan berikutnya sampai pada bentuk yang menjadi kecenderungan dewasa ini yaitu struktur organisasi *network*.

Karir dalam organisasi cellular

Memasuki abad 21 tingkat persaingan di dunia usaha menjadi semakin cepat, pengembangan karir nyaris tidak melibatkan hirarki manajerial sama sekali karena bentuk organisasi ini sangat minimalis. Konsep organisasi tidak lagi mengacu pada satu bangunan lengkap dengan hirarki manajemen yang panjang tetapi merupakan kumpulan aktivitas usaha yang dapat dilakukan di mana saja dengan meminimalkan hirarki. Cara kerja organisasi *cellular* ini dapat diibaratkan seperti sebuah sel pada makhluk hidup di mana fungsi-fungsi yang fundamental dalam kehidupan dapat melakukan aksi secara sendiri-sendiri. Namun dengan melakukan tindakan bersama-sama sel yang lain dapat menciptakan kinerja yang lebih kompleks. Organisasi *cellular* terdiri dari berbagai sel seperti *self managing team*, *autonomous business unit* dan lain lain yang bisa berdiri sendiri tetapi dengan berinteraksi dengan sel lain bisa menghasilkan *outcome* yang lebih baik.

Jalur karir dalam organisasi *cellular* sepenuhnya ditanggung oleh anggota organisasi sehingga pengembangan karir selanjutnya akan sangat tergantung pada kreativitas dan inisiatif masing-masing karyawan. Selain kemampuan teknis, komersil, kolaborasi, karyawan juga dituntut memiliki *leadership*, *governance skill*, *trust* dan *relationship management*. Dalam hal ini organisasi hanya memberikan fasilitas untuk masing-masing sel supaya berkembang dan berinteraksi dengan baik untuk kehidupan organisasi lebih lanjut.

Tabel 1
Karir dan Organisasi Tradisional

Struktur Organisasi	Jalur Karir	Kompetensi Kunci	Tanggungjawab Perencanaan Karir
Fungsional	Satu perusahaan, dalam fungsi tertentu	Teknis	Departemen Fungsional
Divisional	Satu perusahaan, lintas divisi	Teknis, komersil	Divisi, perusahaan
Matriks	Satu perusahaan, lintas proyek	Teknis, komersil	Departemen, proyek, perusahaan

Sumber: Alred B. Brent, Snow C. Charles & Miles E. Raymond (1996), *Characteristics of Managerial Career in the 21st century*, *Academy of Management Executive*, 10: 4.

Tabel 2.
Karir dan Organisasi Modern

Struktur Organisasi	Jalur Karir	Kompetensi Kunci	Tanggungjawab Perencanaan Karir
Network	Di dalam dan lintas perusahaan	Teknis, komersil dan kolaboratif	Departemen Fungsional
Cellular	Profesional, independen	Teknis, komersil, kolaboratif dan self governance	Individu

Sumber: Alred B. Brent, Snow C. Charles & Miles E. Raymond (1996), *Characteristics of Managerial Career in the 21st century*, *Academy of Management Executive*, 10: 4.

MEMBANGUN EMOTIONAL INTELLIGENCE OF GROUPS

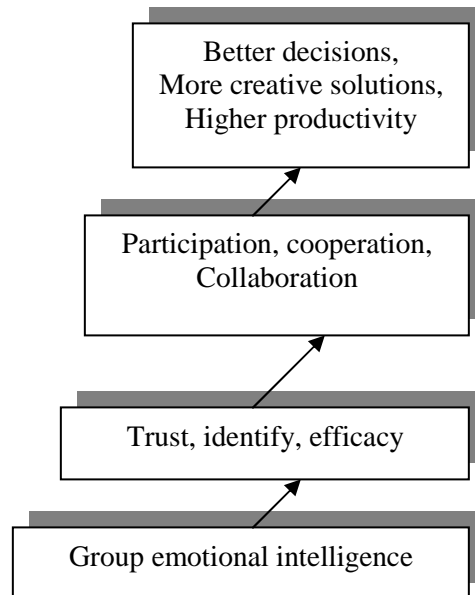
Konsep *emotional intelligence* diyakini mempunyai pengaruh yang nyata, tetapi masalahnya adalah sejauh manakah *emotional intelligence* tersebut dipandang sebagai kompetensi individu ketika kenyataannya semua kegiatan dalam suatu organisasi dikerjakan oleh suatu tim. Suatu tim mampu untuk mengembangkan dan membangun *emotional intelligence* sehingga dapat mendorong ke arah kinerja yang lebih baik. Alasan mendasar perlu membangun *emotional intelligence* adalah; kebutuhan untuk membangun sebuah tim yang efektif. Dalam hal ini diperlukan penekanan atas identifikasi proses kegiatan yang mendorong keberhasilan suatu tim, meliputi: kerja sama, partisipasi dan komitmen terhadap tujuan.

Muncul tiga tingkatan interaksi secara emosional, hal ini menyangkut keterkaitan antara *emotional intelligence* anggota kelompok secara individual dengan *emotional intelligence* kelompok secara keseluruhan. Perlu disadari bahwa *emotional intelligence* kelompok lebih kompleks daripada *emotional intelligence* secara individual karena adanya interaksi anggota tim pada semua level. Ada tiga

kelompok, dan (3) Fokus pada tingkat lintas batas antara individu dan kelompok.

Gambar 1

A Model of Team Effectiveness



Sumber: Druskat U. V & Wolff B. Steven. 2001. Building Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, pp. 83.

Model di atas menunjukkan bahwa tim akan lebih kreatif dan produktif ketika dapat mencapai tingkat yang tinggi dalam hal: (1) partisipasi, (2) kerjasama, (3) kolaborasi di antara para anggota. Kondisi yang penting bagi keefektifan suatu kelompok, yaitu (1) Kepercayaan di antara para anggotanya, (2) Perasaan terhadap identitas kelompok, (3) Perasaan terhadap keunggulan kelompok. Untuk mewujudkannya maka tim membutuhkan norma-norma yang menyangkut *emotional intelligence*-sikap dan perilaku yang mengarah pada kebiasaan yang dapat mendorong perilaku dalam membangun kepercayaan, identitas kelompok dan keunggulan.

Dalam upaya pengendalian emosi individual memerlukan pemahaman dalam perspektif antar individu secara dua arah, yaitu individu yang tergabung dalam satu kelompok menjadi lebih menyadari dengan perspektif dan rasa keanggotaannya. Hal yang terpenting adalah kesadaran atas kemampuan untuk mengendalikan emosi yang cenderung berpengaruh positif dan dapat terlihat dari bagaimana anggota kelompok dapat merasakannya. Membangun berbagai norma biasanya sekaligus juga menekankan pada kehati-hatian atas perilaku yang terbentuk, hal tersebut bukan hal yang sulit dan biasanya dianggap sesuatu yang memerlukan suatu perhatian. Secara umum sebuah orientasi terhadap kehati-hatian ditunjukkan

pada berbagai hal yang positif, penghargaan, penghormatan bagi seluruh anggota kelompok. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai cara. Konsep, Pengelolaan.. (Dhani Kurnia Gusti). Pemahaman antar personal, pembentukan perspektif, konfrontasi merupakan norma yang membangun kepercayaan dan suatu rasa yang muncul sebagai identitas diantara berbagai anggota kelompok.

Keselaran bekerja dengan mengelola emosi kelompok dirasakan cukup penting, berbagai kelompok merasakan dampak dari hal ini karena mereka tidak menyadari emosi yang berkembang dalam anggotanya. Suatu kelompok perlu memperhatikan *emotional intelligence* yang dapat memfasilitasi pembentukan kelompok yang efisien. Hal tersebut secara nyata dapat dicapai melalui dua hal yaitu *self-evaluation* dan *soliciting feedback*. *Self-evaluation* dapat diperoleh dalam bentuk *form* dari sebuah kejadian formal atau aktivitas konstan suatu kelompok sedangkan *feedback* bisa datang secara langsung dari sebuah proses *progress* dan *performance* yang berasal dari luar kelompok.

Pengelolaan emosi kelompok dapat dibangun melalui berbagai upaya yang bertujuan untuk mewujudkan semangat kelompok/*team spirit*. Sebagian besar kelompok yang efektif sejauh ini diamati di dalamnya telah mampu membangun berbagai norma yang memperkuat kemampuannya untuk merespon secara efektif terhadap berbagai jenis tantangan emosional suatu kelompok yang berkonfrontasi dalam kesehariannya. Berbagai norma itu dilengkapi dengan tiga pemikiran sebagai berikut: (1) Menciptakan sumber daya untuk bekerja dengan emosi yang terarah, (2) Memupuk lingkungan yang pasti (3) Mendorong secara proaktif penyelesaian berbagai permasalahan.

Bekerja dengan emosi yang berasal dari luar kelompok seharusnya berkaitan erat dengan upaya untuk menembus batasan *relationship*/hubungan yang berlaku di dalamnya. Tiap individu dapat mengelola emosi masing-masing satu sama lain, dalam hal ini kelompok seharusnya melihat hal-hal yang berlaku secara emosional baik *inward* maupun *outward*. Berbagai kelompok telah mengembangkan norma yang secara khusus membantu kesadaran anggota secara luas dalam konteks organisasi.

Perspektif dari lintas atas (*a cross-boundary*) secara khusus penting dalam berbagai situasi di mana kinerja kelompok akan signifikan berpengaruh terhadap anggota lain dalam sebuah organisasi.

<u>Individu</u>	<u>Kelompok</u>	<u>Lintas batas</u>
<i>Norma-norma yang membuat kesadaran emosi</i>		
Interpersonal Understanding 1. Kebutuhan waktu dari aktivitas kelompok untuk memahami satu sama lain. 2. Pengawasan dalam memulai pertemuan; yaitu bagaimana tiap orang mengerjakan tugasnya. 3. Mengasumsikan perilaku yang tidak diharapkan dan alasan yang melatarbelakanginya. 4. Menyatakan kepada rekan kelompok apa yang dipikir dan dirasakan.	Team Self-Evaluation 1. Penjadwalan guna menguji keefektifan kelompok. 2. Membuat pengukuran kegiatan dan proses secara obyektif dan selanjutnya mengukurnya. 3. Mengetahui dan membicarakan suasana hati kelompok. 4. Membicarakan perasaan dari sesuatu yang diperoleh dari kelompok.	Organizational Understanding 1. Menemukan kepentingan dan kebutuhan pihak lainnya dalam sebuah organisasi. 2. Mempertimbangkan hal-hal yang dapat mempengaruhi kemampuan kelompok dalam mewujudkan tujuannya. 3. Membicarakan budaya dan politik dari organisasi 4. Meminta usulan kelompok bertindak sesuai dengan budaya dan politik dari sebuah organisasi.
Perspective Taking 1. Permintaan agar setiap orang menyetujui kesepakatan yang dibuat 2. Meminta para anggota agar benar-benar serius dalam memikirkan hal terbaik 3. Munculnya pertanyaan atas sebuah keputusan dengan cepat 4. Menunjuk seorang <i>devil's advocate</i>	Seeking Feedback 1. Meminta pelanggan menunjukkan bagaimana seharusnya mengerjakannya 2. Sebelum melaksanakan terlebih dahulu meminta pendapat 3. Membandingkan proses yang dijalani	

Norma-norma yang membantu mengelola emosi

Confronting	Creating Resources for Working Emotion	Building External Relationship
1. Mengatur aturan main dan menggunakannya untuk menunjukan perilaku <i>errant</i>	1. Menyediakan waktu untuk membicarakan isu yang kompleks dan mengarahkan pada emosi yang sesuai dengan kondisi yang berkembang.	1. Menciptakan peluang dan jaringan kerja serta hubungan interaksi di antaranya.
2. Menarik para anggota atas perilaku <i>errant</i> .	2. Menemukan hal yang kreatif dan cara yang lebih singkat serta menunjukkan luapan emosi yang berkembang dalam kelompok.	2. Permintaan berkaitan dengan berbagai kebutuhan atas kelompok yang lainnya.
3. Menciptakan perangkat untuk menunjukkan berbagai hal semacam perilaku. Hal tersebut sering muncul secara spontan di mana dapat memperkuat perilaku yang berkembang.	3. Menciptakan cara yang menyenangkan sebagai pengetahuan serta melepaskan <i>stress</i> dan tekanan emosi.	3. Menyediakan dukungan pada anggota kelompok lainnya.
	4. Menunjukkan penerimaan emosi para anggota kelompoknya.	4. Mengundang pihak lain untuk menghadiri pertemuan kelompok jika hal tersebut merupakan sebuah kesepakatan dengan sesuatu yang sedang dikerjakan.
Caring	Creating and affirmative environment	
1. Mendukung para anggota: sukarelawan untuk membantu jika dibutuhkan, cenderung lebih luwes dan menyediakan dukungan secara emosional	1. Menekankan kembali bahwa kelompok mampu memenuhi sebuah tantangan yang ada dengan lebih optimistik.	
2. Mengusahakan kontribusi anggota. Mengijinkan para anggota untuk memahami yang dinilai.	2. Menekankan pada kemampuan pengendalian.	

3. Melindungi anggota dari berbagai serangan pihak lain.

3. Mengingatkan para anggota berkaitan dengan

Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 4, No. 1, April 2004 : 66 – 85

4. Menghormati hak perseorangan dan perbedaan dalam berbagai perspektif

mulia dari kelompok.
4. Mengingatkan kelompok bagaimana hal tersebut dapat menyelesaikan permasalahan yang sama dengan sebelumnya.

5. Tidak pernah meremehkan atau merendahkan orang lain.

5. Mengutamakan penyelesaian permasalahan, bukan saling menyalahkan

Solving Problems

Proactively

1. Mengantisipasi berbagai permasalahan dan mengarahkannya sebelum segala sesuatu terjadi.

2. Mengambil inisiatif untuk memahami dan mendapatkan apa yang diperlukan untuk menjadi lebih efektif.

3. Apa yang dilakukan diri sendiri jika pihak lain tidak menanggapinya. Fokus pada diri sendiri bukan pada pihak lain.

Sumber: Druskat U. V & Wolff B. Steven. 2001. Building Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, pp. 87.

Model dari *Group Emotional intelligence* sangat diperlukan untuk membentuk kelompok yang efektif, berkaitan dengan hal tersebut akan dibicarakan bagaimana kebutuhan kelompok dalam mempelajari pengelolaan emosi secara efektif pada tiga level penting interaksi antar manusia yaitu: (1) Kelompok terhadap anggota secara perseorangan, (2) Kelompok terhadap kondisi kelompoknya sendiri, dan (3) Kelompok terhadap pihak lain di luar kelompok. Dalam hal ini diperlukan sebuah model sebagai *Group Emotional Intelligence* yang diterapkan secara serius pada berbagai kelompok kerja. Model tersebut diterapkan pada sebuah perusahaan yang secara rutin dan kontinyu memenangkan kompetisi pada bentuk serta fungsi perancangan di mana memiliki divisi bisnis yang mengajarkan penyelesaian terhadap berbagai permasalahan secara efektif disertai dengan teknik bagi perusahaan lainnya (contoh; tim kreatif yang bertanggung jawab terhadap produk pasta gigi *Crest*, *Mouse Apple*, dan *Digital*

Assistant Palm V). Hal yang dilakukan dari tim IDEO diawali dengan munculnya kesadaran sepenuhnya atas emosi perseorangan anggota kelompoknya, ~~Relevannya Karir pada IDEO juga Berupa Konsep Pengelasaan (Yani Kumpul Guk)~~ norma-norma yang disepakati dilanggar (biasanya diikuti dengan proses *brainstorming*). Tim IDEO juga berupaya menunjukkan kekuatan kelompok yang menekankan *emotional intelligence*. Adanya pengelolaan dari emosi kelompok pada IDEO sering diartikan menyediakan ruang bagi munculnya *stress*. Dalam hal ini IDEO juga diarahkan untuk menciptakan kondisi yang kondusif dan menyenangkan, di mana orang-orang di dalamnya dapat waktu jeda dari rutinitas aktivitas pekerjaan, misalnya mengambil liburan untuk atasi kejenuhan. Pada bagian terakhir tim IDEO juga menciptakan norma-norma yang berlaku untuk mendorong kesadarannya atas berbagai kebutuhan dan kepentingan pihak lain di luar batas kelompoknya serta memanfaatkan sebagai kesadaran guna mengembangkan hubungan baik pada tingkat individu maupun kelompok.

MOBILITAS KARIR DALAM ORGANISASI: PENGARUH PADA PENGEMBANGAN KARIR

Pola strategi dalam aspek pelatihan dan pengembangan karir pada saat ini biasanya dilaksanakan dengan mengacu pada literatur bidang SDM. Beberapa literatur yang dijadikan sumber referensi berangkat dari suatu pemikiran utama yang membicarakan hubungan antara komitmen organisasi dengan berbagai isu karir. Namun demikian masih menimbulkan sebuah kerancuan sekaligus kebingungan tentang perihal mobilitas dan pelaksanaan pengembangan karir. Kebingungan tersebut menjadi bagian utama dari realita berbagai teori tentang karir yang hingga saat ini cenderung menekankan pada:

- (1) Pendekatan perseorangan terhadap karir yang secara umum membutuhkan pandangan bahwa perkembangan karir adalah sebagai fungsi yang dilatarbelakangi oleh: pendidikan, kemampuan, pengalaman kerja, ambisi, dan saat yang tepat.
- (2) Pendekatan organisasi yang memandang karir sebagai isu yang struktural. Slocum menyatakan bahwa karir perseorangan dalam organisasi ditentukan oleh struktur pasar tenaga kerja secara internal, kesempatan kerja, dan politik organisasi.

Pandangan dari sebuah karir bagaimanapun juga bersifat sederhana, khususnya berkaitan dengan isu mengenai penentuan keputusan. Phillips telah mengidentifikasi hal tersebut sebagai berikut:

- (1) *Rational*: keuntungan dan kerugian terhadap berbagai pilihan dipertimbangkan secara masuk akal dan disusun secara sistematis
- (2) *Intuitive*: berbagai macam pilihan yang dipertimbangkan dan keputusan yang dibuat dengan *feeling*
- (3) *Dependent*: intinya individu bertanggung jawab guna membuat dan menunggu pihak lain dalam berbagai situasi untuk memahami apa yang seharusnya dilakukan.

Pembicaraan mengenai karir, khususnya dalam organisasi yang modern secara langsung berpengaruh terhadap masa depan dari penyerapan teknologi baru.

Cassel menyangkal bahwa munculnya pendidikan khusus yang mengarah pada stratifikasi horizontal suatu organisasi, membatasi mobilitas dan munculnya

Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 4, No. 1, April 2004 : 66 – 85

perusahaan. Ada dua hal penting yang tercakup dalam masalah ini yaitu: (1) Keterbatasan masa depan karir dan berbagai macam pengalaman yang menghalangi perkembangan psikologi dan intelektual seseorang (2) Kurangnya pengalaman dan secara khusus pengalaman di lapangan telah mengurangi pasokan tenaga kerja dengan pemahaman terhadap organisasi yang dibutuhkan untuk mencapai kepemimpinan yang efektif.

Pada saat organisasi tidak dapat mengakomodasi harapan promosi tiap karyawan, maka muncul banyak rintangan yang menghambat mobilitas karir dalam sebuah organisasi. Ada dua cakupan penting pendapat dari Garavan yaitu: (a) *Career Planning*; yang menekankan pada aspek perseorangan, (b) *Career Management*; yang menekankan pada aspek perencanaan dan aktivitas organisasi. Muncul pula pendapat yang menarik bahwa hambatan pada karir memberi efek *disfungsional* baik pada organisasi dan karyawan. Para karyawan mengalami ketidakmampuan dalam mengoptimalkan eksistensi pada bidangnya disebabkan oleh kegagalan memahami bakat yang dipunyai dan perubahan yang terjadi dalam pasar tenaga kerja. Hambatan tersebut disebabkan oleh *mobilitas job* secara internal yang dilihat sebagai komponen penting dalam perkembangan karir dan kegagalan memenuhi kebutuhan psikologis yang berakibat pada menurunnya motivasi dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Istilah karir dan mobilitas berkaitan dengan berbagai isu yang berkembang merupakan hal yang cukup menarik untuk dipahami karena area ini telah berkembang dengan sangat luas. Dalam konsep sosiologi menurut Wilenski:

Karir adalah keberhasilan yang terkait dengan pengelolaan pekerjaan dalam suatu hirarki yang bergensi melalui perubahan seseorang yang teratur secara berurutan (dan mampu diramalkan).

Pada lain pihak Hall yang cenderung berorientasi pada aspek psikologis mendefinisikan sebagai:

Penerimaan dari sikap dan perilaku yang diasosiasikan dengan pengalaman dan kegiatan dari kehidupan perseorangan.

Kedua definisi tersebut menekankan kembali persepsi tentang karir menjadi suatu urutan dari tugas yang berperan sepanjang waktu dalam sebuah pengelolaan organisasi secara hirarkis. Persepsi tentang karir yang sukses selama ini sejalan dengan perubahan fungsi dari arah pengelolaan karir itu sendiri, yang dicapai melalui berbagai upaya yang bersifat formal. Hal yang perlu digaris bawahi adalah diabaikannya kenyataan bahwa banyak organisasi yang berubah secara horizontal dan lateral (artinya masih dalam level yang sama) didorong oleh pemahaman mendapatkan pengalaman luas sebelum berubah dari pengelolaan bersifat khusus menuju yang lebih bersifat umum. Inti dari konsep karir adalah sesuatu yang merupakan pengalaman individu tetapi tidak hanya apa yang telah dikerjakan selama ini. Cara mengelola organisasi secara teknis dapat dilakukan dengan membina hubungan dengan karyawan yang diatur melalui penjelasan tentang tipe dan cakupan karir yang dapat dipilih oleh para karyawan.

Mobilitas karir perlu didefinisikan dengan jelas apakah dasar dari sasaran pengukuran yang digunakan. Gattiker dan Larwood menyatakan adanya promosi ~~Pada awal milenium baru dalam konsep Rangkaian yang Yendrikulnia Gustin~~ keberhasilan dan mobilitas karir. Sebab hal tersebut penting untuk peningkatan individu dalam hirearki perusahaan. Schein menyatakan ada tiga dimensi dalam mobilitas karir dalam perusahaan yaitu: (a) Peningkatan pusat dan penerimaan inti keanggotaan sebuah organisasi; di mana (b) Perubahan lateral melalui berbagai fungsi yang ada serta; (c) Peningkatan secara hirearkis seseorang melalui promosi. Dilain pihak Creedy dan Whitfield menyangkal bahwa mobilitas internal belum diteliti secara lengkap dan sulit untuk diukur. Hal yang dirasa sulit adalah pengukuran dalam penentuan jenis mobilitas yang memberi hasil pada perubahan yang bertahap dalam penugasan sekaligus menyerahkan peningkatan pertanggungjawaban. Schein dan Van Manen menyatakan bahwa definisi karir yang dikaitkan secara individual atau internal; bahwa seseorang memiliki subyektifitas ide dalam kehidupan kerja serta peranan di dalamnya. Bagian karir di lain pihak menekan pendefinisian yang mencakup; (a) *title*, (b) *rank*, (c) *Level Salary*, (d) *Formal status*, dan lain sebagainya.

MOBILITAS KARIR DALAM KONTEKS INDIVIDUAL

Mobilitas Karir dalam konteks individual secara umum berpusat pada aspek psikologis. Penekanan secara umum adanya variabel *independen* yang mampu meramalkan karir. Hal-hal yang menarik adalah adanya berbagai isu terkait dengan pendidikan, kelas sosial, dan pengaruh keluarga. Dalam kaitan ini maka di bawah ini dijelaskan satu persatu:

(1) Kelas Sosial

Pada awalnya yaitu 50 tahun yang lalu riset karir cenderung menekankan peluang mobilitas, khususnya hubungan antara kelas sosial dan perubahan antar generasi dalam peluang jabatan. Dalam hal ini menurut Blau dan Meyer menyatakan bahwa; struktur sosial mempengaruhi karir dengan dua cara:

- Mempertajam perkembangan sosial dari perseorangan dan orientasi karir, konsep tentang diri individu, nilai yang berlaku, dan kepentingan.
- Mempengaruhi peluang jabatan bagi seseorang.

Pengaruh besar lainnya adalah latar belakang keluarga atas pencapaian karir tertentu yang pada awalnya dipelajari oleh Miller dan Form, di mana keduanya mengacu pada konsep sosiologi tentang kekuatan suatu hubungan. Roberts menyatakan bahwa perubahan dari sebuah pendekatan kelas sosial yang merupakan peluang dari kesempatan kerja secara terpisah tergantung dari posisi struktur sosial bukan merupakan suatu penyangkalan.

(2) Pendidikan dan Pelatihan Profesional

Dalam perkembangan teori mobilitas karir Sicherman dan Galor menganalisa secara teoritis dan empiris peran dan keterkaitan dari *occupational mobility* (yakni mobilitas dengan inti pembicaraan dari perubahan hirearki) dalam pasar tenaga kerja dan karir individu serta membawa pertanggungjawaban investasi

dalam aspek sumber daya manusia (pendidikan dan pelatihan secara profesional). Teori ini meramalkan bahwa sebuah peluang, dari pendidikan dan pelatihan yang profesional memungkinkan adanya peningkatan. Di mana

Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 4, No. 1, April 2004 : 66 – 85

berkaitan dengan mobilitas karir. Penekanannya bahwa karir yang disertai dengan keahlian yang unggul sebaiknya melibatkan lebih sedikit perubahan dalam kegiatan yang membutuhkan banyak waktu (lebih sedikit perubahan hirarki yang terbuka menuju spesialisasi keahlian yang semakin tinggi). Di lain pihak pekerja yang terdidik dan terlatih, mampu memulai karirnya pada level yang lebih tinggi.

(3) Konsep karir secara internal

Perhatian yang dilaksanakan atas kebutuhan yang berbeda antara makna internal terhadap karir seseorang dan sasaran atau persepsi eksternal karir adalah merupakan posisi, status, hirarki, *titles*, dan lain sebagainya. Sisi internal seseorang atau konsep karir seseorang dikembangkan sebagai hasil dari awal sosialisasi pengalaman di tempat kerja di mana karyawan mempelajari apakah hal itu mampu memotivasi dirinya. Schein merumuskan sebuah model konsep yang memberi arti bahwa perbedaan orientasi karir yang saat ini berkembang. Orientasi digambarkannya sebagai “*career anchors*”, di mana karir dianggap sebagai proses penemuan sebuah “*career anchors*” yang memberikan arah terhadap; kehidupan, *image* pada diri seseorang yang dibangun melalui *needs*, *motivasi*, *talent*, dan *values*. *Career anchors* sendiri dalam hal ini diartikan sebagai pihak yang berkaitan dengan fungsi teknis, meliputi: kreatifitas, keamanan, otonomi, dan kemandirian.

(4) Pilihan Berkarir

Salah satu hal yang terbesar seseorang yang memberikan pengaruh besar dalam teori pemilihan karir adalah Holland's, yang menyatakan bahwa seseorang dengan perlakuan personal secara istimewa diramalkan cenderung bertipe memanfaatkan peluang dari lingkungan sekitar. Orang tersebut diidentikkan dengan individu yang memiliki tipe kepribadian yang mampu menyesuaikan dengan adanya peluang dari lingkungan yang khas. Hal ini didorong dengan realita bahwa seseorang akan lebih berhasil ketika ada sebuah kesesuaian yang baik antara kepribadian seseorang (orientasi) dan peluang yang dipilihnya. Dapat ditambahkan pula bahwa Osipow menyatakan bahwa dalam memulai karir terutama dalam area kepentingannya dapat dinyatakan bahwa sebuah kesempatan dapat berperan penting bagi sebuah peranan yang memiliki arti dalam pilihan berkarirnya.

(5) Kebutuhan terhadap pertumbuhan yang rendah

Meskipun seseorang bisa memiliki kemampuan untuk berprestasi pada tingkat yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi, seseorang tidak otomatis diberi penilaian tinggi seiring dengan meningkatnya tanggung jawab yang diembannya.

(6) Hambatan yang melekat

Delton menyatakan bahwa banyak karyawan yang tidak memahami konsekuensi dari peluang promotional dari awal karirnya. Sebuah biaya yang disebut dengan *opportunity cost* bukan merupakan pengembangan dari ~~Perkembangan Karir pada Menganalisis dan Menentukan Konsep Pengembangan Karir yang Yaitu Karir Ganda~~ sebuah bentuk karir yang *premature*.

(7) Pengaruh Keluarga

Sebuah riset menunjukkan hubungan komunitas yang erat semacam teman sejawat dan sanak saudara yang tinggal pada wilayah geografi yang sama. Memiliki pengaruh negatif terhadap mobilitas karyawan. Suatu prinsip alasan yang diberikan oleh para karyawan yang menolak dipindahkan secara potensial dapat muncul atas pengaruh pasangan atau bagian dari keluarga yang lain. Pengaruh lainnya yang berdampak terhadap sikap karyawan ketika dipromosikan adalah munculnya sejumlah *dual-earner* atau *dual career couples* dalam pasar tenaga kerja. Efek keduanya berpengaruh terhadap mobilitas karir di mana pemindahan atau relokasi merupakan problem utama bagi pasangan yang sama-sama berkarir.

(8) Usia

Suatu hubungan yang negatif antara meningkatnya usia biologis dan mobilitas karir telah secara luas diterima banyak pihak, bagaimanapun juga sebuah kekuatan hubungan keduanya sangat bervariasi dari setiap organisasi dan hal tersebut sulit untuk diukur. Sebagai catatan terdapat komponen lain semacam pendidikan, pengalaman, keterampilan dan sebagainya bisa lebih berpengaruh pada saat persaingan promosi karir diadakan oleh perusahaan.

Orstein lebih jauh menyediakan informasi berkaitan dampak usia terhadap mobilitas karir.

- a) Periode transisi pada pertengahan kehidupan (usia 40-45 tahun) diasosiasikan dengan model levinson tahap perkembangan kehidupan, secara konsisten menunjukkan adanya keengganan (jika sebuah kebutuhan promosi berubah), untuk berpindah guna menghindari kekacauan keluarga.
- b) Tahap penurunan, diasosiasikan dengan model perkembangan puncak karir seseorang, secara konsisten merupakan perwujudan pekerjaan/karir, di mana seseorang pada tahap ini paling sedikit mungkin mampu berpindah jika hal tersebut dibutuhkan.

(9) Gender/Rasial

Adanya pertimbangan dari penjelasan suatu penelitian literatur tentang bagaimana diskriminasi secara rasial dan seksual serta perlakuan terhadap etnis minoritas bisa berpengaruh terhadap dinamika karir seseorang. Martin menganalisa beberapa hambatan utama yang dihadapi oleh para wanita pada hierarki, birokrasi perusahaan yaitu: (a) *Stereotype social* yang melihat wanita lebih tepat berada dirumah daripada digambarkan berada ditempat kerja atau dapat dikatakan lebih tepat pria untuk berkarir dan bekerja (b) Adanya kecenderungan untuk menempatkan kebutuhan terhadap tenaga kerja berketerampilan rendah diutamakan untuk diisi oleh wanita artinya hal ini merupakan keterbatasan berkarir bagi wanita, (c) Sistem pendidikan yang

mempersiapkan wanita untuk mendominasi pekerjaan yang sesuai bidangnya biasanya cenderung diarahkan pada karir jangka pendek (d) Wanita banyak kehilangan kesempatan karena politisasi alami dari sistem promosi internal perusahaan (e) Tanggung jawab utama terhadap rumah dan anak-anak

Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 4, No. 1, April 2004 : 66 – 85

penitipan anak oleh perusahaan merupakan sebuah problem.

MOBILITAS KARIR DALAM KONTEKS ORGANISASI

Mobilitas karir secara jelas dinyatakan bahwa harus mempertimbangkan sejumlah faktor individual yang berpengaruh terhadap kesuksesan karir. Bagaimanapun juga karir biasanya berlaku dalam organisasi dan oleh karena itu dinamika karir dipengaruhi oleh pertimbangan pada level organisasi. Beberapa hal yang berada dalam derajat organisasi ini adalah; kompleksitas struktur pasar tenaga kerja internal, teknologi, daur kehidupan organisasi, penajaman pola mobilitas, peluang kesempatan berkarir dan jenis karir yang dapat dicapai oleh seseorang.

(1) Pasar tenaga kerja internasional

Salah satu sisi dari sebuah organisasi; yakni menyangkut masa depan mobilitas karir seseorang yang tergantung atas perluasan konsep dari promosi dalam suatu perusahaan. Diatur mengenai kebijaksanaan perusahaan dan disinggung pula hal menyangkut jenjang pekerjaan. *International Labour Market (ILM)* dicirikan dengan rekrutmen yang khas sebagai “pintu masuk”, secara formal didefinisikan sebagai jenjang kerja yang menyediakan seseorang dengan peluang promosi dan pemusatan sistem pembayaran. ILM menawarkan keuntungan baik pemilik modal dan karyawan. Selanjutnya dikatakan bahwa aspek ILM mengatur fasilitas atau hambatan peluang pengembangan karir, seorang ahli bernama Baron menggambarkan melalui sebuah risetnya mendukung pandangan bahwa: ILM secara formal sama dengan suatu organisasi yang hirarki diperluas serta konsisten dengan fungsi birokrasi “*line career ladders*”. Osterman berpendapat; ILM lebih daripada sebuah organisasi, di mana lebih lanjut dijelaskan bagaimana industri kecil, industri yang lebih spesifik dan sistem pengelolaan karyawan dapat beroperasi sama walaupun dalam peraturan yang berlaku berbeda, tersedianya perbedaan peluang karir bagi kelompok pekerja yang beraneka ragam.

(2) Jenjang Pekerjaan

Perhatian terhadap jenjang pekerjaan berkembang, bagaimanapun dukungan suatu pandangan bahwa banyak perbedaan baik secara vertikal dan horisontal diantara pekerjaan yang muncul di mana mencerminkan kebiasaan dan status dari berbagai isu yang berkembang dan tidak sederhana perbedaan dalam keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan.

Beberapa jenjang yang ada mencapai puncak organisasi, yang lainnya hanya memiliki puncak hanya pada jenjang yang rendah. Jenjang pekerjaan dapat dibedakan baik horisontal dan vertikal dengan keterbatasan perubahan secara lateral. Kanter menjelaskan tiga sumber utama yang menghambat perubahan yang diasosiasikan dalam ILM:

- “*Dead-End Jobs*” dengan jenjang yang singkat dan membatasi peluang bagi perubahan horisontal.
- Kesalahan jalur pada mobilitas kerja yang tinggi: yakni tidak berpengalaman menghadapi hambatan perubahan yang lebih besar.
- Tekanan piramid, memperkecil sejumlah pekerjaan pada jenjang puncak.

~~Perubahan Karir pada Milyennya Satu dalam Kohesi Pendidikan. Oleh Kurnia Gusni~~
 sedikit diketahui mengenai dinamika kondisi pekerjaan di mana oleh perusahaan diartikan sebagai peluang karyawan terhadap perubahan pekerjaan. Seiring hal tersebut kebijaksanaan sumber daya manusia mencakup perihal promosi, pelatihan, rekrutmen dan sistem penghargaan yang berpengaruh terhadap pencapaian karir individu.

(3) Promosi

Pada tingkat dasar, peluang karyawan untuk bersaing terhadap kesempatan dalam hirarki promosional cenderung dipengaruhi kesadaran individu dibanding munculnya peluang promosi. Perubahan yang terjadi agaknya tergantung pula pada eksistensi atau pengelolaan penempatan kerja yang dilakukan perusahaan.

Lee menyangkal bahwa secara formal masalah yang muncul saat proses promosi terjadi adalah baik promotor maupun yang dipromosikan sulit mengukur sikap dan karakteristik perseorangan. Ditambahkan oleh Rosenbaum yang mengemukakan bahwa manajer tidak cukup mendapatkan informasi tentang kemampuan karyawan.

(4) Pengembangan pelatihan

Penolakan seseorang untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan atau tidak adanya pelatihan dapat menghambat kemajuan karyawan dan peningkatan jenjang karir seseorang. Guntz menyangkal bahwa pelatihan yang berlebih atau terlalu terspesialisasi keahlian membuat seseorang sulit meningkatkan karirnya.

(5) Metode dan Kriteria penyeleksian

Mobilitas seseorang dalam sebuah organisasi bisa terbatas jika tidak sesuai antara kemampuan dan karakteristik yang melekat pada diri seseorang serta kebutuhan dari sebuah pekerjaan. Arnold menyatakan bahwa harapan yang tinggi untuk pengembangan pola rekrutmen baru mengarah pada kekecewaan, dan hilangnya motivasi serta keinginan meninggalkan perusahaan.

(6) Penghargaan secara ekstrinsik

Beberapa orang karyawan memiliki keahlian dan kemampuan kinerja yang tinggi tetapi tidak dihargai tinggi oleh perusahaan. Hal ini merupakan fenomena yang menciptakan hambatan dalam sebuah jenjang karir.

(7) Persaingan internal

Model yang sering dijumpai adalah munculnya model persaingan yang diusulkan oleh Rosenbaum yang menjelaskan mobiltas karir dalam struktur

piramid. Rosenbaum membantah bahwa tiap persaingan membedakan kelompok karyawan, yang menjelaskan peluang masa depan. Pada tahap awal keunggulan dapat dilihat sebagai hal yang sangat potensial di mana karyawan menerima tantangan penugasan guna mempersiapkan keberhasilan di masa depan. Di lain pihak awal dari sebuah keruntuhan karir yaitu saat karyawan

Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 4, No. 1, April 2004 : 66 – 85

sesuai harapan dan tidak ditunjukkan dengan baik.

KELEMAHAN DALAM SISTEM PENGELOLAAN KARIR DALAM PERUSAHAAN

Nicholson dan Arnold menjelaskan bahwa ada empat kelemahan dalam sistem pengelolaan karir dalam perusahaan:

- Adanya keterbatasan pengembangan karir: Tidak adanya perusahaan yang dapat menyediakan ketidakterbatasan peluang bagi mobilitas karyawannya sesuai dengan piramida jenjang struktur perusahaan. Hal yang perlu ditekankan bahwa perusahaan menciptakan ketidakpastian batasan yang berlaku.
- Adanya perkembangan politisasi dalam karir: Politik perusahaan dapat mempromosikan dan menghambat karir karyawan, tidak tergantung atas kinerja seseorang.
- Adanya mekanisme pengembangan karir: Aturan birokrasi dan prosedur dapat mengarahkan pada hilangnya motivasi ketika pengembangan karir cenderung bersifat kaku.
- Adanya pengabaian terhadap pengembangan karir: seseorang mengabaikan upaya pengembangan diri, masalah berkarir tidak diidentikkan dan dikembangkan untuk tujuan khusus.

Muncul pula beberapa komponen penting lainnya yang berpengaruh terhadap perkembangan karir, yaitu:

1. Pengelolaan teknologi

Perubahan pengelolaan teknologi secara cepat bukanlah pilihan tetapi bermakna membeli keahlian. Kanter mengemukakan bahwa perusahaan dengan teknologi tinggi menyediakan dua macam jenjang karir; yakni pengembangan karyawan secara teknis sepanjang alur yang sesuai dengan catatan manajerial. Gunzt berpendapat bahwa perubahan lateral mungkin dapat terjadi ketika teknologi yang diterapkan masih sederhana dan sulit jika teknologi yang diterapkan perusahaan menjadi lebih kompleks.

2. Perencanaan terhadap sumber daya manusia

Tidak akuratnya prediksi pengelolaan sumber daya manusia dapat berdampak pada kelebihan karyawan. Slocum berpendapat bahwa secara signifikan beberapa peluang karir dalam kondisi yang tergantung pada strategi perusahaan dibanding lebih pada penganalisaan strategi perusahaan.

3. Restrukturisasi organisasi

Terjadi kecenderungan bahwa restrukturisasi perusahaan, telah menghambat mobilitas kerja dan peluang karir. Cassel berpendapat bahwa; hasil dari jenis restrukturisasi dan perombakan dari jenjang karir akan mengakibatkan lebih sedikit jenis pekerjaan pada tingkat puncak (*top level*) dan penurunan peluang karir bagi karyawan di masa depan.

4. Peningkatan dalam pelayanan

Salah satu perubahan struktur yang sangat penting telah berdampak pada peluang karir para karyawan yaitu penurunan dalam bidang manufaktur dan peningkatan pada bidang jasa. Industri jasa memiliki jenis jenjang karir yang singkat dan biasanya menjadi penyangga inti organisasi, menyediakan ~~Perubahan karir pada milenium baru dalam konsep pengembangan karir untuk berbagai kasus resesi perusahaan yang terjadi.~~

Multi – tasking

Berbeda dengan berkurangnya ukuran dari kekuatan tenaga kerja, *multi-tasking* memiliki dua hal yang berkebalikan berkaitan dengan dampak dari mobilitas karir. Pada sisi lain terjadi peningkatan peluang bagi mobilitas karir secara internal melalui pengurangan pembatasan hambatan berkarir. Bagaimanapun juga peningkatan spesialisasi dan berlebihannya akreditasi secara eksternal dari suatu keahlian akan mengarahkan pengurangan peluang bagi mobilitas dalam internal perusahaan.

SIMPULAN

Memasuki abad 21 bentuk organisasi terus mengalami perubahan dan tingkat persaingan yang makin cepat sehingga membutuhkan sebuah tim organisasi yang kuat agar dapat secara bersama-sama menghasilkan kinerja dan *outcome* yang lebih baik. Perubahan organisasi sebagai respon terhadap perubahan lingkungan yang semakin bergolak akan membawa dampak bagi perubahan pola karir. Perubahan lingkungan menuntut perencanaan karir yang lebih efektif antara kedua belah pihak yaitu manajemen organisasi dan karyawan.

Seiring dengan hal tersebut maka diperlukan sebuah pemikiran mendasar guna membentuk sebuah tim guna mendukung sebuah organisasi yang dapat mempertahankan keunggulan dalam suatu lingkungan yang semakin kompetitif dan dinamis. Untuk membangun sebuah tim yang efektif dan produktif maka organisasi perlu membangun *emotional intelligence* yang menekankan pada identifikasi proses kegiatan yang mendorong keberhasilan suatu tim, meliputi: kerja sama, partisipasi dan komitmen terhadap tujuan.

Dalam hal ini diperlukan sebuah model sebagai *Group Emotional Intelligence* yang diterapkan secara serius pada berbagai kelompok kerja. Model tersebut diterapkan pada sebuah perusahaan yang secara rutin dan kontinyu untuk memenangkan kompetisi.

Untuk mendukung arah yang benar mengenai pola kebijakan pada tingkat organisasi. Perlu kiranya organisasi memperhatikan hal penting sebagai kesinambungan dari aktualisasi upaya mewujudkan suatu kekuatan sumber daya manusia yang menyangkut aspek mobilitas karir. Dalam hal ini mobilitas karir seseorang berkaitan erat dengan kebijakan pengembangan karir karyawan yang berlaku dalam sebuah organisasi. Mobilitas karir ditekankan untuk selalu mempertimbangkan sejumlah faktor individual yang berpengaruh terhadap kesuksesan karir

Ada beberapa hal yang menarik dalam level individu yaitu munculnya berbagai isu terkait dengan pendidikan, kelas sosial, dan pengaruh keluarga. Pada lain sisi dinamika karir juga dipengaruhi oleh kebijakan pada level organisasi sehingga merupakan suatu kebijakan yang memiliki cakupan luas. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dan dipahami

Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 4, No. 1, April 2004 : 66 – 85

kompleksitas struktur pasar tenaga kerja internal, teknologi, daur kehidupan organisasi, penajaman pola mobilitas, peluang kesempatan berkarir dan jenis karir yang dapat dicapai oleh seorang karyawan. Sebagai penegasan atas pelaksanaan kebijaksanaan dalam level organisasi ini maka harus pula memperhatikan dan mempertimbangkan berbagai hal menyangkut kelemahan dan kekuatan dalam pengelolaan karir seperti adanya perkembangan politisasi dalam karir, mekanisme pengembangan karir dan pengabaian terhadap pengembangan karir.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfred B. Brent, Snow C. Charles & Miles E. Raymond (1996), Characteristics of Managerial Career in the 21st century, *Academy of Management Executive*, 10: 17-27.
- Arthur B. Michael & Rousseau M. Denise (1996), A Career Lexicon for the 21st Century, *Academy of Management Executive*, 10: 28-39
- Blau, P.M. and Meyer, M.W., *Bureaucracy in Modern Society*, Random House, New York, NY, 1971.
- Cassell, F.H., "Changing industrial structure and job/career opportunity", *International Journal of Manpower*, Vol. 11 No. 1, 1990, pp. 26-37.
- Creedy, J. and Whitfield, K., "Earnings and job mobility over the life cycle: internal and external processes", *International Journal of Manpower*, Vol. 9 No. 2, 1988, p. 16-18.
- Druskat U. V & Wolff B. Steven. 2001. Building Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, pp. 81-90.
- Edelstein, B.C., & Armstrong, Jr., D.J. 1993. A model for executive development. *Human Resource Planning*, 16 (4): 51-68.
- Garavan N. T. & Coolahan M. 1996. Career mobility in organizations: implications for career development-part I. *Journal of European Industrial Training*. 20/4, pp. 30-40.
- Gattiker, U.L. and Larwood, L., "Predicators for manager's career mobility, success and satisfaction", *Human Relations*, Vol. 41 No. 8, 1988, pp. 569-91.
- Hall T. Douglas (1996), Protean Careers of the 21st Century, *Academy of Management Executive*, 10: 8-16
- Kanter, J., "Variations in managerial career structures in high technology firms; the impact of organizational characteristics on internal labour market

- patterns” in Osterman, P. (Ed.), *Internal Labour Markets*, MIT Press, Cambridge, MA, 1984, pp. 109-32.
- Miller, D. and Form, A., cited in Sonnenfeld, J. and Kotter, J.P., “The maturation of career theory”, *Human Relations*, Vol. 35 No. 1, 1982, pp. 19-46.
- ~~Perkembangan Karir pada Abad 21: Tantangan dan Peluang di Era Globalisasi~~
 Perkinson, N. K., 1996, *Career Development and Opportunity in the 21st Century*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- information. *Academy of Management Executive*, 10(4): 40-51.
- Osterman, P., “Introduction: the nature and importance of internal labour Markets”, in Osterman, P. (Ed.), *Internal Labour Markets*, MIT Press, Cambridge, MA, 1984, pp. 16
- Phillips, D.S., Paziienza, N.J. and Walsh, D.J., “Decision-making styles and progress in occupational decision making”, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 25, 1984, pp. 96-105.
- Roberts, O.K., “The sociology of work entry and occupational choice”, in Wall, A.G., Super, D.E. and Kidd, J.M. (Eds), *Career Development in Britain*, Hobson’s Press, Cambridge, 1981
- Schein, E., “Individuals and careers”, *Technical Report 19*, Office of Naval Research, Washington, DC, 1982.
- Schein, E., *Career Dynamics*, Addison Wesley, Reading, MA, 1978.
- Schein, E.H. and Van Maanen, J., “Career development”, in Hackman, J.R. and Sutte, J.L. (Eds), *Improving Life at Work*, Goodyear, Santa Monica, CA, 1977.
- Sicherman, N. and Galor, O., “A theory of career mobility”, *Journal of Political Economy*, Vol. 98 No. 11, 1987, pp. 15-23.
- Slocum, W.L., “Occupational careers in organisations: a sociological perspective”, *Personnel & Guidance Journal*, Vol. 43, 1968, pp. 858-66.
- Wilensky, H.L., “Varieties of work experience”, in Borow, H. (Ed.), *Man in a World at Work*, Houghton Mifflin, Boston, MA, 1964.

IDENTITAS PENULIS

Nama: Yenni Kurnia Gusti
Alamat: Jl. Flamboyan CT X/34 Karangasem Baru,
Deresan, Yogyakarta, 55281
Telp: (0274) 563008/ 0815-78712838
Email: yennikgusti@yahoo.com
Tempat/tgl lahir: Pekanbaru, 15 Agustus 1978
Riwayat Pendidikan: SDN 001 Rintis Pekanbaru (1985-1991)
SMP Negeri 4 Pekanbaru (1991-1994)
SMU Negeri 1 Pekanbaru (1994-1997)
Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Islam
Indonesia (UII), Yogyakarta (1997-2001)
Program Pascasarjana Magister Sains Program
Studi Manajemen Universitas Gadjah Mada
Jogjakarta (Th 2003-Sekarang)